

Impactos do tipo de jornada de trabalho na qualidade de vida e no estado de flow profissional

Impacts of the type of work schedule on quality of life and the state of professional flow

RESUMO

Natália Beatriz Honorato Santos



natalibeatriz@yahoo.com.br

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, Espírito Santo, Brasil

Bruno Henrique Fiorin



bruno.fiorin@ufes.br

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, Espírito Santo, Brasil

OBJETIVO: Analisar os impactos da jornada de trabalho flexibilizada e não flexibilizada na qualidade de vida no trabalho (QVT) e no estado de flow no ambiente profissional.

MÉTODOS: Estudo transversal, com abordagem quanti-qualitativa, utilizando questionários de perfil sociodemográfico, avaliação da QVT e estado de flow. A amostra foi composta por servidores públicos técnico-administrativos em educação de uma universidade pública, divididos em dois grupos: jornada flexibilizada e não flexibilizada. A análise estatística foi realizada com o software SPSS 21.0. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer nº 6.780.893).

RESULTADOS: Participaram 41 servidores, sendo a maioria do sexo feminino (68,3%). A jornada flexibilizada foi adotada por 63,4% dos participantes, com apoio da chefia em 85,4% dos casos. Servidores com jornada flexibilizada apresentaram melhores resultados, com diferenças de médias estatisticamente significativas nos domínios Integração social e constitucionalismo ($t=2,86$; $p<0,01$) e Espaço na vida ($t=5,40$; $p<0,01$).

CONCLUSÕES: A jornada flexibilizada apresentou impacto positivo na QVT, especialmente nos domínios Integração social e Equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, não houve diferença estatisticamente significativa no domínio Motivação intrínseca.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade de vida no trabalho; jornada de trabalho; desempenho e produtividade no trabalho; gestão pública.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the impacts of flexible and non-flexible work schedules on quality of work life (QWL) and the state of flow in the professional environment.

METHODS: Cross-sectional study with a quantitative and qualitative approach, using questionnaires on sociodemographic profile, QWL assessment, and state of flow. The sample consisted of technical-administrative education staff from a public university, divided into flexible and non-flexible work schedules. Statistical analysis was performed using SPSS 21.0 software. The study was approved by the Research Ethics Committee (approval number: 6.780.893).

RESULTS: Forty-one employees participated, the majority of whom were female (68.3%). Flexible work schedules were adopted by 63.4% of the participants, with managerial support in 85.4% of cases. Employees with flexible schedules showed better results, with statistically significant differences in the domains of Social integration and constitutionalism ($t=2.86$; $p<0.01$) and Space in life ($t=5.40$; $p<0.01$).

CONCLUSIONS: Flexible work schedules positively impacted the QWL, especially in Social integration and Work-life balance domains. However, no statistically significant difference was found in intrinsic motivation.

KEYWORDS: quality of life at work; working hours; performance and productivity at work; public management.

Correspondência:

Bruno Henrique Fiorin
Avenida Marechal Campos,
número 1468, Bonfim, Vitória,
Espírito Santo, Brasil.

Recebido: 9 jan. 2025.

Aprovado: 7 fev. 2025.

Como citar:

SANTOS, N. B. H.; FIORIN, B. H.
Impactos do tipo de jornada de
trabalho na qualidade de vida e no
estado de flow profissional.

**Revista Brasileira de Qualidade
de Vida**, Ponta Grossa, v. 17,
e19776, 2025. DOI:
<http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v17.19776>. Disponível em:
<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/19776>. Acesso em: XXX.

Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir deste artigo, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito pela criação original.



INTRODUÇÃO

O termo jornada de trabalho é utilizado para se referir ao tempo gasto pelo empregado para realizar tarefas laborais que serão remuneradas por um empregador. Já o termo flexibilização é usado quando há uma variação, como por exemplo a diminuição desse tempo gasto dedicado ao trabalho, seja mensal, diário ou semanal (Daehn; Tosta, 2019; Sousa; Torres, 2024), porém mantendo a expectativa de entrega de resultados.

A redução da jornada de trabalho é um dos anseios da classe trabalhadora para que tenha melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, na qualidade de vida (Sabino, 2021). A satisfação do indivíduo em relação ao seu emprego está intrinsecamente ligada à qualidade de vida no trabalho (QVT). Sendo assim, as organizações têm buscado, diante das exigências atuais referentes à produção e ao crescimento econômico e tecnológico, retomar valores ambientais e humanísticos (Daehn, 2020), com foco em melhores resultados.

Desta forma, entender como os modelos de jornada de trabalho impactam na QVT do trabalhador e, conseqüentemente, como interferem no estado de *flow* no trabalho é importante para que as organizações garantam maior sucesso, produtividade e eficácia, e ainda garantam retenção de talentos (Alves; Correia; Silva, 2019; Entringer; Freitas, 2020; Pereira *et al.*, 2022; Sabará; Silva; Lopes, 2019).

Após muitas lutas travadas por trabalhadores, em 1917 o Brasil conseguiu instituir carga horária de 8 horas diárias de trabalho, com jornada máxima de 44 horas semanais, além do descanso semanal e outros direitos trabalhistas. Em 1988, a partir da promulgação da Constituição Federativa do Brasil, a jornada de trabalho foi padronizada, tanto para atividades rurais quanto para as urbanas, e o Estado passou a agir para garantir o bem-estar social e a melhoria das condições de trabalho. No século XXI, com o avanço das tecnologias, a concorrência e a modernização quanto à cadeia produtiva, as empresas têm demonstrado interesse em flexibilizar não somente os processos de produção, mas também as relações laborais (Almeida; Nunes; Souza Junior, 2021; Gonçalves; Almeida; Moura, 2018; Sabino, 2021).

A flexibilidade do trabalho já não pode mais ser representada apenas pela redução da jornada de trabalho, mas também por novas modalidades de trabalho que se relacionam com a questão de horas e com locais de trabalho, assim como as modalidades de contrato. No período pós-pandemia da Covid-19, termos como *homebased*, teletrabalho, profissionais liberais, centro local e centro satélite ganharam destaque, refletindo a ascensão de modelos de trabalho flexíveis.

Essa nova realidade evidencia uma sociedade em transformação, influenciada por fatores como mudanças nas legislações trabalhistas, busca pelo bem-estar, aumento da produtividade, desafios do desemprego, criação de novas oportunidades e a reformulação das ofertas de trabalho tradicionais (Daehn; Tosta, 2019; Gonçalves; Almeida; Moura, 2018; Sabino, 2021).

O setor público também vem acompanhando estas novidades nas relações laborais. É o caso vivenciado em algumas universidades federais que têm regulamentada a possibilidade de jornada flexibilizada de trabalho, com 30 horas semanais e seis diárias, e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na modalidade de teletrabalho.

A redução da jornada de trabalho pode garantir melhor percepção de QVT, já que essa se associa a melhores condições físicas, salários melhores e jornada de trabalho menor. Um ambiente de trabalho que preze pela saúde mental e física e respeite as vontades e necessidades individuais influencia no desempenho e no comportamento dos indivíduos, e esse fator impactará na produtividade e nos resultados da corporação (Klein Pereira; Lemos, 2019; Sousa; Torres, 2024). Grande parte da vida de um indivíduo é vivida em seu ambiente laboral, e a jornada de trabalho, com sua obrigação de horário a cumprir de forma rígida, impacta no bem-estar do trabalhador e de sua família, podendo trazer danos à saúde mental do indivíduo quando resta menos tempo para si mesmo (Sabino, 2021).

Se o indivíduo não mantém um equilíbrio emocional em seu ambiente de trabalho, é difícil para ele manter o foco e a concentração necessários para atingir o estado de *flow*. Tal estado ocorre quando o trabalhador se envolve plenamente em atividades que lhe proporcionam prazer, sem perceber essas tarefas como obrigações que exijam esforço físico ou mental (Kamei, 2010; Pereira *et al.*, 2022).

Nesse estado, ele aproveita cada etapa do processo, transformando a experiência em algo positivo e prazeroso, independentemente do desafio que o trabalho envolva. O estado de *flow* é alcançado quando o indivíduo exerce uma função pelo prazer intrínseco que ela proporciona e não pela expectativa de recompensas externas. Nesse momento, o trabalho deixa de ser uma obrigação e se torna uma experiência gratificante, em que o foco está na atividade em si e na satisfação de realizá-la (Coutinho; Vieira; Souza, 2021; Kamei, 2010; Pereira *et al.*, 2022; Sabará; Silva; Lopes, 2019).

Desta forma, a redução da jornada de trabalho, sem redução de salário, pode trazer maior satisfação ao trabalhador, resultando em maior motivação, engajamento, desempenho e produtividade (Farina *et al.*, 2019; Sousa; Torres, 2024).

A implementação de políticas organizacionais voltadas para garantir a consonância entre o trabalho do indivíduo e sua vida pessoal pode favorecer o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores em suas atividades.

Uma jornada de trabalho não flexibilizada, mais rígida, pode aumentar o estresse e o absenteísmo, causando desmotivação e menor engajamento, mas também há maior facilidade na comunicação e na organização, além de maior supervisão e controle de produtividade. Por outro lado, uma jornada flexibilizada de trabalho, em que há equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pode aumentar o engajamento e a produtividade, reduzindo o estresse e o absenteísmo, embora apresente maior dificuldade na gestão, comunicação e supervisão de equipes.

OBJETIVO

Analisar os impactos das jornadas de trabalho flexibilizadas e não flexibilizadas na qualidade de vida e no estado de *flow* no ambiente profissional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo observacional, de corte transversal, com abordagem quanti-qualitativa, realizado no Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Dos 82 técnico-administrativos em educação (TAEs), 40 possuíam jornada flexibilizada de trabalho e 42 não possuíam.

Recorreu-se a uma amostra não probabilística por conveniência, composta por 82 TAEs de uma instituição pública federal. Como critério de inclusão, foram considerados todos os TAEs em exercício dos níveis de cargo A, B, C, D e E, tanto com jornada flexibilizada quanto com jornada não flexibilizada. Foram excluídos os servidores docentes do CCHN, por possuírem carreira diferenciada, e os técnico-administrativos aposentados.

Foram aplicados três questionários. O primeiro, de perfil sociodemográfico, incluiu três questões abertas, com o objetivo de compreender a experiência individual dos participantes. O segundo, destinado à avaliação da QVT, utilizou o instrumento desenvolvido por Walton (1973), composto por oito dimensões e 22 questões fechadas, com escala tipo Likert de cinco pontos – variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A escolha desse modelo justifica-se pela abrangência dos critérios em relação aos aspectos fundamentais das situações de trabalho.

Para avaliar o estado de *flow*, utilizou-se o Inventário de Fluxo no Trabalho, versão brasileira do *Work-Related Flow Inventory* (WOLF), adaptado por Freitas *et al.* (2019). Esse instrumento é composto por treze itens em escala Likert de seis pontos, variando de 0 (nunca) a 6 (todos os dias). A versão brasileira do WOLF tem se mostrado eficaz para mensurar bem-estar, motivação e envolvimento no trabalho, com consistência interna comprovada pelo coeficiente alfa de Cronbach variando de 0,87 a 0,98 nas diferentes dimensões (Freitas *et al.*, 2019).

A coleta de dados foi realizada virtualmente, por meio da plataforma Google Forms®, nos meses de junho e julho de 2024. Essa estratégia facilitou o acesso dos participantes e permitiu o preenchimento dos questionários conforme a disponibilidade de cada servidor, sem necessidade de deslocamento. O envio ocorreu via e-mail, com orientações claras, garantindo suporte para o preenchimento correto.

Foram analisadas variáveis nominais como sexo (feminino ou masculino), modalidade de trabalho (flexibilizada ou não flexibilizada), nível de cargo (A, B, C, D ou E), presença de filhos, responsabilidade por cuidados de terceiros, apoio em tarefas domésticas e apoio da chefia à jornada flexibilizada. Essas variáveis foram mensuradas de forma objetiva.

A análise dos dados envolveu estatística descritiva, com o intuito de caracterizar a amostra e sumarizar as informações obtidas. Em seguida, aplicou-se o teste t de Student para comparar as médias entre os grupos. As análises foram realizadas com o software SPSS 21.0, e os dados digitados em planilha do Excel 2010. Os resultados foram apresentados em tabelas, com intervalo de confiança de 95%, e foram consideradas estatisticamente significativas as comparações com valor de p inferior a 5%.

O projeto foi conduzido de acordo com as diretrizes da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, conforme a Resolução nº 466, de 2012, com aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFES (Parecer nº 6.780.893).

RESULTADOS

Dos 82 TAEs lotados no referido centro de ensino, participaram da pesquisa 41 servidores, o que corresponde a 50% da população total. Desses, 7,3% pertenciam ao nível C, 80,5% ao nível D e 12,2% ao nível E. A maioria dos participantes (63,4%) estava vinculada à jornada flexibilizada de trabalho, sendo predominantemente do sexo feminino (68,3%), com filhos (51,2%) e responsável pelos cuidados de outra pessoa (56,1%). Em relação às tarefas domésticas, 56,1% dos respondentes (23 servidores) relataram não contar com apoio para a realização dessas atividades, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos servidores lotados no CCHN
(continua)

Categoria/Variável	n	%
Sexo		
Masculino	13	31,7
Feminino	28	68,3

Tabela 1 – Caracterização do perfil sociodemográfico dos servidores lotados no CCHN (conclusão)

Categoria/Variável	n	%
Modalidade de trabalho		
Jornada flexibilizada	26	63,4
Jornada não flexibilizada	15	36,6
Nível		
Diversos cargos – C	3	7,3
Diversos cargos – D	33	80,5
Diversos cargos – E	5	12,2
Possui filhos		
Sim	21	51,2
Não	20	48,8
Responsável pelos cuidados de alguém		
Sim	23	56,1
Não	18	43,9
Tem apoio para os afazeres domésticos		
Sim	18	43,9
Não	23	56,1
Chefia apoia que o seu setor tenha a jornada flexibilizada		
Sim	35	85,4
Não	6	14,6
Total	41	100%

Fonte: Autoria própria.

No que se refere ao quantitativo de TAEs na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), 240 vagas estão ocupadas no nível C, 966 no nível D e 630 no nível E. No Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), 65 servidores (79,2%) pertencem ao nível D (UFES, 2024). Dessa forma, observa-se que a maioria dos TAEs tanto na universidade quanto no CCHN está concentrada no nível D.

É importante destacar que os níveis de escolaridade exigidos variam conforme o nível do cargo. Para ingresso no nível C, exige-se ensino fundamental completo; para o nível D, ensino médio; e para o nível E, ensino superior completo (Brasil, 2005).

Outro aspecto relevante é o apoio da chefia à implementação da jornada de trabalho flexibilizada em determinados setores. Dos 41 participantes, 35 (85,4%) afirmaram contar com o apoio da chefia, sendo que, desse total, 26 (63,4%) já trabalham sob o regime flexibilizado. Esses dados sugerem que existem TAEs em setores ainda não contemplados pela flexibilização, mas cujas chefias apoiariam sua adoção, caso as normas institucionais da UFES permitissem a aplicação no setor de lotação. Essa observação reforça a importância do papel da gestão na efetivação de novas formas de organização do trabalho.

Nesse sentido, o apoio da chefia à implantação da jornada flexibilizada demonstra o comprometimento da gestão com a melhoria da satisfação dos técnico-administrativos do CCHN. Dos 82 TAEs vinculados ao centro, 79 estão lotados diretamente no CCHN, sob chefia imediata exercida por dois docentes: a diretora e o vice-diretor. Os três TAEs restantes estão alocados em departamentos cujas chefias também são ocupadas por docentes. Conforme previsto no Estatuto da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, 2002), apenas docentes podem exercer cargos de direção de centros e chefia de departamentos de ensino.

Atualmente, existem sete setores no CCHN com jornada flexibilizada, que abrangem 40 TAEs, representando aproximadamente metade dos técnicos-administrativos vinculados ao centro. A distribuição desses servidores por unidade formal e unidade de trabalho está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Distribuição dos servidores com jornada flexibilizada lotados no CCHN

Unidade formal	Unidade de trabalho	Vagas de trabalho com jornada flexibilizada
Secretaria CCHN	Biblioteca Setorial	7
Secretaria CCHN	Secretaria Integrada de Cursos	6
Secretaria CCHN	Secretaria Integrada de Pós-Graduação	9
Secretaria CCHN	Secretaria Administrativa	4
Secretaria CCHN	Secretaria Integrada de Departamento	8
Departamento de Psicologia: CCHN	Departamento de Psicologia	3

Unidade formal	Unidade de trabalho	Vagas de trabalho com jornada flexibilizada
Divisão de Gestão Administrativa: CCHN	Secretaria de Gestão	3

Fonte: Autoria própria.

Ao analisar a Tabela 2, que compara as médias dos domínios da QVT e do WOLF entre servidores com jornada flexibilizada e não flexibilizada, observa-se diferença nas médias em ambos os instrumentos. Para a maioria dos domínios, as médias foram mais elevadas entre os servidores com jornada flexibilizada, sendo estatisticamente significativas nos domínios Integração social e constitucionalismo ($t=2,86$; $p<0,01$; IC: 0,17-0,82) e Espaço na vida ($t=5,40$; $p<0,01$; IC: 0,43-0,94).

O único domínio em que a média foi superior (3,107) entre os respondentes com jornada não flexibilizada foi Motivação intrínseca no trabalho, conforme o instrumento de avaliação do estado de *flow*. No entanto, essa diferença não apresentou significância estatística. Esse achado sugere que a flexibilização da jornada, por si só, pode não ser suficiente para elevar os níveis de motivação intrínseca dos servidores.

Tabela 2 – Diferença de média nos domínios de QVT e Wolf entre jornada flexibilizada e não flexibilizada (continua)

Domínios	Modalidade de trabalho exercida atualmente no CCHN	N	Média	Desvio Padrão	T	p-valor	95% intervalo de confiança da diferença	
							Inferior	Superior
Uso das capacidades	Jornada flexibilizada	26	3,78	0,69	1,00	0,05	-0,27	0,7
	Jornada não flexibilizada	15	3,52	0,99				
Integração social e constitucionalismo	Jornada flexibilizada	26	4,108	0,54	2,86	p<0,01	0,1	0,82
	Jornada não flexibilizada	15	3,50	0,80				
Espaço na vida	Jornada flexibilizada	26	4,14	0,59	5,400	p<0,01	0,43	0,94
	Jornada não flexibilizada	15	2,80	1,0				
Condições de trabalho	Jornada flexibilizada	26	3,28	0,74	1,746	0,08	-0,06	0,89
	Jornada não flexibilizada	15	2,86	0,71				
Oportunidade	Jornada flexibilizada	26	3,65	0,95	1,47	0,14	-0,15	0,99
	Jornada não flexibilizada	15	3,23	0,72				

Tabela 2 – Diferença de média nos domínios de QVT e Wolf entre jornada flexibilizada e não flexibilizada (conclusão)

Domínios	Modalidade de trabalho exercida atualmente no CCHN	N	Média	Desvio Padrão	T	p-valor	95% intervalo de confiança da diferença	
							Inferior	Superior
Relevância social	Jornada flexibilizada	26	3,46	0,58	1,579	0,122	-0,10	0,82
	Jornada não flexibilizada	15	3,10	0,88				
Absorção no trabalho	Jornada flexibilizada	26	4,29	1,25	0,495	0,02	-0,66	0,09
	Jornada não flexibilizada	15	4,08	1,47				
Prazer no trabalho	Jornada flexibilizada	26	5,56	1,04	0,81	0,41	-0,4	1,04
	Jornada não flexibilizada	15	5,267	1,2764				
Motivação intrínseca no trabalho	Jornada flexibilizada	26	3,09	1,28	-0,034	0,973	-0,8753	0,8466
	Jornada não flexibilizada	15	3,10	1,35				

Fonte: Autoria própria.

DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo oferecem uma contribuição relevante para a compreensão dos impactos que jornadas de trabalho flexibilizadas e não flexibilizadas exercem sobre a QVT e o estado de *flow* no trabalho. Observa-se que, ao dispor de mais tempo livre e com redução na carga horária, o indivíduo tende a experimentar melhorias na saúde, no bem-estar e nas relações interpessoais no ambiente laboral. Além disso, consegue equilibrar melhor as dimensões profissional e pessoal, o que gera benefícios também para a organização, como o aumento da produtividade e o fortalecimento da relação entre trabalho e família (Almeida; Nunes; Souza Junior, 2021).

Verifica-se que a distribuição dos respondentes deste estudo, majoritariamente do nível D, está em consonância com os dados da pesquisa conduzida por Teodoro (2018), que analisou a percepção de TAEs quanto à QVT em outra universidade federal, onde 122 participantes (69,32%) também pertenciam ao nível D, configurando-se como o maior grupo da amostra.

Destaca-se ainda que a maioria dos participantes desta pesquisa era do sexo feminino e responsável pelo cuidado de outras pessoas, evidenciando a inserção crescente da mulher no mercado de trabalho e sua forte presença no serviço público. Essa realidade revela a sobreposição de jornadas – profissional, doméstica e de cuidado – que impõe desafios significativos à gestão de pessoas (Araújo; Lua, 2020; Colnago; Faria, 2014).

Nesse contexto, torna-se fundamental discutir a redução da jornada de trabalho a partir de uma perspectiva de gênero. Apesar dos avanços promovidos pelos movimentos feministas ao longo do século XX, as mulheres ainda assumem, majoritariamente, as responsabilidades familiares. A adoção de jornadas reduzidas, sem prejuízo salarial, pode contribuir para a promoção da equidade de oportunidades entre homens e mulheres. Além disso, períodos maiores de descanso estão associados a melhores desempenhos no trabalho e à redução da sobrecarga mental (Colnago; Faria, 2014; Maleszyk; Wetoszka, 2017).

Em uma perspectiva institucional mais ampla, observa-se que os cargos de gestão nas universidades públicas são majoritariamente ocupados por docentes. Essa realidade pode gerar tensões entre técnico-administrativos e professores, frequentemente percebidas como relações hierárquicas desiguais, especialmente quando os primeiros não ocupam funções de chefia. Tal percepção é intensificada pela distinção entre atividades **meio**, atribuídas aos TAEs, e atividades **fim**, vinculadas aos docentes, além de diferenças remuneratórias e em direitos como férias, que frequentemente alimentam debates sobre carga de trabalho e reconhecimento institucional (Klein; Pereira; Lemos, 2019; Tessarini Junior; Saltorato, 2021).

Tais tensões refletem, em muitos casos, o desconhecimento mútuo sobre as atribuições de cada carreira, somado à sobrecarga laboral, à escassez de momentos de lazer, ao adoecimento e ao desencontro entre as demandas institucionais e a formação dos profissionais. Esses fatores dificultam a integração interna e contribuem para o surgimento de conflitos (Klein; Pereira; Lemos, 2019).

Apesar desses desafios, os servidores tendem a buscar relações cordiais com colegas e chefias, demonstrando comprometimento não apenas com suas atribuições técnicas, mas também com competências atitudinais que favorecem a convivência no ambiente de trabalho. O reconhecimento por parte da chefia e dos colegas é essencial para a satisfação da equipe e para a promoção do bem-estar e da saúde dos servidores (Benevenute; Souza; Carvalho, 2019; Daehn; Tosta, 2019; Meller *et al.*, 2020).

A análise comparativa das médias dos domínios da QVT e do WOLF revelou que o domínio Espaço na vida obteve os valores mais elevados entre os servidores com jornada flexibilizada. A literatura aponta quatro razões principais para a redução da jornada semanal: promoção da saúde do trabalhador, aumento da segurança no trabalho, mitigação do desemprego e equilíbrio entre vida pessoal e profissional – sendo este último conceito diretamente relacionado ao domínio Espaço na vida (Colnago; Faria, 2014; Maleszyk; Wetoszka, 2017).

A implementação de políticas de gestão que conciliem tempo livre, lazer, descanso e fortalecimento de vínculos familiares contribui para a qualidade de vida e, simultaneamente, para o aumento da produtividade organizacional (Almeida; Nunes; Souza Junior, 2021; Colnago; Faria, 2014; Tessarini Junior; Saltorato, 2022).

Também foi observada diferença estatisticamente significativa no domínio Integração social e constitucionalismo, indicando que a jornada flexibilizada pode estar associada a ambientes de trabalho mais inclusivos e respeitosos quanto aos direitos individuais. Por isso, recomenda-se que a gestão de pessoas desenvolva ações voltadas à promoção da equidade, ao respeito, à diversidade e ao fortalecimento das relações interpessoais, com lideranças que valorizem as características e potencialidades individuais. Tais ações favorecem a autoestima e a convivência no ambiente de trabalho, impactando positivamente a QVT (Alves; Correia; Silva, 2019; Benevenute; Souza; Carvalho, 2019; Correio *et al.*, 2019).

Ambientes laborais que promovem senso de comunidade, justiça e respeito aos direitos tendem a facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esse equilíbrio, por sua vez, está diretamente relacionado aos resultados positivos obtidos nos domínios Integração social e constitucionalismo e Espaço na vida.

Assim, é essencial que a gestão atue na construção de um ambiente de trabalho inclusivo, livre de preconceitos, com liberdade de expressão e isonomia asseguradas, de modo que as vivências profissionais influenciem positivamente a vida pessoal dos trabalhadores (Benevenuto; Souza; Carvalho, 2019).

LIMITAÇÕES

Por se tratar de um estudo transversal, que observa os efeitos em um único momento, não é possível estabelecer relações de causa e efeito. Um delineamento longitudinal, com acompanhamento dos participantes ao longo do tempo, seria mais apropriado para avaliar os impactos das jornadas de trabalho em longo prazo.

Outra limitação refere-se à subjetividade inerente à mensuração da qualidade de vida e do estado de *flow* no trabalho. Essa característica pode ter introduzido vieses nas respostas, como o viés de desejabilidade social, levando os participantes a responderem de maneira mais favorável do que realmente percebem.

Além disso, o contexto socioeconômico e cultural dos participantes pode ter influenciado suas percepções, o que limita a generalização dos resultados para outras realidades institucionais, regionais ou internacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao examinar os efeitos de diferentes regimes de jornada, flexibilizada e não flexibilizada, sobre a qualidade de vida e o estado de *flow* no trabalho dos técnico-administrativos, constatou-se que os servidores com jornada flexibilizada, que teoricamente dispõem de mais tempo para descanso, convivência familiar e atividades pessoais, apresentaram médias superiores em relação à QVT, bem como maior engajamento. Esses fatores favorecem uma experiência de *flow* mais satisfatória, caracterizada por um estado de imersão no qual o indivíduo se concentra intensamente nas atividades, perdendo a noção do tempo e do espaço.

No que se refere à QVT, observou-se que, no CCHN, os servidores com jornada flexibilizada obtiveram médias mais elevadas em diversos domínios, em comparação àqueles com jornada tradicional. Diferenças estatisticamente significativas foram identificadas especialmente nos domínios Integração social e constitucionalismo e Espaço na vida. Esses resultados sugerem que a flexibilização da jornada pode ter impacto positivo na QVT, promovendo maior bem-estar e equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

No entanto, apesar dos avanços observados nos aspectos qualitativos da vida laboral, a flexibilização não se mostrou suficiente para gerar aumento expressivo na motivação intrínseca, indicando que outros fatores podem influenciar esse componente específico do engajamento no trabalho.

Adicionalmente, evidenciou-se a importância de um ambiente organizacional em que os direitos individuais sejam respeitados e em que haja promoção da equidade entre os colaboradores. Espaços inclusivos, livres de preconceitos e que valorizem as habilidades e o potencial de cada pessoa contribuem para o fortalecimento da equipe, o aumento da autoestima e a melhoria da QVT, refletindo positivamente também na vida pessoal dos trabalhadores.

Os resultados apontam, ainda, para a necessidade de que a gestão adote políticas que conciliem a jornada de trabalho com tempo livre para lazer, descanso e atividades pessoais. Além disso, é essencial promover um ambiente laboral pautado na equidade, no respeito à individualidade e na valorização das competências e potencialidades dos servidores. Este estudo pode subsidiar gestores de instituições públicas na formulação de políticas voltadas à melhoria da qualidade de vida e do estado de *flow* no trabalho, considerando os diferentes modelos de jornada. Os achados apresentados reforçam a importância de investigações futuras sobre os impactos das formas de organização do tempo de trabalho na saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. N. de; NUNES, A.; SOUZA JUNIOR, C. V. N. de. Uma avaliação da flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 1-17, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.7414>. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/705117020/14-10-2019-18-08-31>. Acesso em: 19 set. 2024.

ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M. da. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 12, n. 1, p. 205–227, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p205>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205>. Acesso em: 19 set. 2024.

ARAÚJO, T. M. de; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 46, e27, 2021. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrigrSDKkTNyVfgnQy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2024.

BENEVENUTE, J. M. N.; SOUZA, S. A. D. de; CARVALHO, Â. M. do A. A. Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos servidores públicos.

Revista ORG & DEMO, Marília, v. 20, n. 1, p. 45–66, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.36311/1519-0110.2019.v20n1.04.p45>. Disponível em:

<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/orgdemo/article/view/7894>.

Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)

[2006/2005/lei/l11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

COLNAGO, A. T. A.; FARIA, M. de F. B. Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, 1 abr. 2014. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/download/1708/1291>. Acesso em: 19 set. 2024.

CORREIO, E. N. A.; CORREIO, L. G.; BARROS, A. D. M. de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino.

Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 3, p. 315-331, 2019. DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.39413>. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39413/29645>.

Acesso em: 19 set. 2024.

COUTINHO, L. L.; VIEIRA, I. D. P.; SOUZA, J. C. P. de. O estado de flow na alta performance de líderes organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 83333–83348, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-508>. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/34865>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DAEHN, C. M. Qualidade de vida na jornada de trabalho flexibilizada de uma universidade pública federal. **CAdm. Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, n. 2, p. 38-54, jul./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.53486>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53486/751375151567>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DAEHN, C. M.; TOSTA, K. C. B. T. Qualidade de vida e produtividade na jornada de trabalho flexibilizada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201686>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ENTRINGER, T. C.; FREITAS, A. L. P. Análise da qualidade de vida no trabalho técnico-administrativo em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 12, n. 2, e10914, abr./jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v12n2.10914>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/10914>. Acesso em: 21 set. 2024.

FARINA, L. S. A. *et al.* Flow e engajamento no trabalho: associações com recursos individuais e contexto laboral. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 18, n. 4, p. 362-371, out./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18813.04>. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000400005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 20 set. 2024.

FREITAS, C. P. P. de *et al.* Work-Related Flow Inventory: Evidence of validity of the Brazilian version. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 29, e2901, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2901>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/TJntZczK4MFxwrTtM5kYb3r/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 set. 2024.

GONÇALVES, M. C. B.; ALMEIDA, T. C.; MOURA, V. F. de. Qualidade de vida no trabalho e métodos flexíveis de trabalho: uma análise multimétodo sobre o impacto do home office na qualidade de vida no trabalho do colaborador. **Revista Linceu On-Line**, v. 8, n. 2, p. 74-94, 2018. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1797. Acesso em: 21 nov. 2024.

KAMEI, H. H. **Flow**: o que é isso? Um estudo psicológico sobre experiências ótimas de fluxo na consciência, sob a perspectiva da psicologia positiva. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-21102010-124017/pt-br.php>. Acesso em: 21 nov. 2024.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, eRAMG190134, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190134>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2024.

MALESZYK, P.; WETOSZKA, P. Sześciogodzinny dzień pracy w Szwecji: założenia, rozwiązania i efekty. **Polityka Społeczna**, v. 44, n. 11-12, p. 524-525, 2017. Disponível em:

<https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/17812>. Acesso em: 10 out. 2024.

MELLER, F. de O. et al. Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores de uma universidade do Sul de Santa Catarina. **Cadernos Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 87–97, jan./mar. 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1590/1414-462X202028010327>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadsc/a/GntzVM4Wm8VhMH8pSyw54ny/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2024.

PEREIRA, A. M. F. *et al.* Teoria do fluxo e aprendizagem no contexto brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 48, e237870, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248237870por>.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/TZHF8h6nCtyC8GycVwpC99J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SABARÁ, M. K. R.; SILVA, M. B.; LOPES, S. B. M. Estado de flow e o aumento da produtividade nas organizações. In: ENCONTRO CIENTÍFICO CULTURAL INTERINSTITUCIONAL, 17., 2019, Cascavel. **Anais...** Cascavel: FAG, 2019. Disponível em:

https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/ecci_2019/14-10-2019--18-08-31.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.

SABINO, L. M. A percepção dos(as) técnico-administrativos(as) em educação acerca da jornada de trabalho de 30 horas semanais na Universidade Federal de Minas Gerais. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação e Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/37427>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOUSA, R.; TORRES, L. G. Redução da jornada de trabalho: uma análise jurídica sobre a proposta de redução da jornada de trabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 10, p. 799-819, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i10.15827>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15827>. Acesso em: 19 nov. 2024.

TEODORO, B. C. **Qualidade de vida no trabalho de servidores técnico-administrativos em educação**: uma análise em uma universidade federal do estado de Minas Gerais. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João Del Rei, 2018. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/profiap/Dissertacao%20-%20v2%20-%20FINAL%20-%20Bernardo%20Cintra.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. esp., p. 811–823, nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200236>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/bHB64vzytTTwHzcX6jKQbcQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2024.

UFES. **Estatuto**. Vitória: UFES, 2002. Disponível em: <https://daocs.ufes.br/estatuto-2002>. Acesso em: 21 nov. 2024.

UFES. **Quadro de lotação dos cargos de técnico-administrativos em educação (QLCTAE)**. Vitória: UFES, 2024. Disponível em: https://progep.ufes.br/sites/progep.ufes.br/files/field/anexo/qlstae_ufes_20250407.pdf. Acesso em: 21 nov. 2024.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/05174145ee53de19223eae9febab8ba8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35193>. Acesso em: 21 nov. 2024.